图书情报工作
第 64 卷 第 18 期　2020 年 9 月

高校图书馆以项目制推动服务创新的实践探索与思考*
——以东北大学图书馆服务创新立项工作为例

姜宇飞　刘革
东北大学图书馆　沈阳 110819

摘　要：[目的/意义]图书情报领域正在出现新业态、迎来发展新契机，传统的业务组织模式依赖单一馆员、单个职能部门已无法有效地完成紧急性、临时性、复杂性任务，无法更好支撑高校图书馆的新发展，无法更好应对全民阅读、"双一流"建设、文化传承、读者需求多元化等不断出现的外部新挑战，为此需要变革图书馆的组织体制，更好地发挥馆员的主观能动性与创造力。[方法/过程]借鉴项目制的原理，结合东北大学图书馆服务创新立项工作的实践，探索高校图书馆适应新挑战、新任务的方式方法。[结果/结论]运用项目制更有利于组织开展高校图书馆服务创新活动，有利于调动馆员的积极性和创造性，促进高校图书馆服务能力的提升。

关键词：项目制　项目管理　服务创新　高校图书馆
分类号：G251
DOI：10.13266/j.issn.0252-3116.2020.18.004

1　引言

面对信息环境的不断变化、用户需求的不断提高，高校图书馆的服务能力也需要不断地加以适应。高校图书馆一直以来注重根据需求和变化调整组织机构设置，探索适应服务目标的组织机构设置、人员组织方式。近年来，北京大学图书馆[1]、上海交通大学图书馆[2]等均根据业务需求的变化进行了新一轮的顶层设计、业务重组与机构改革，带动了高校图书馆新一轮组织机构设置的变革。陈思彤、那春光[3]对国内 39 所"985 工程"高校图书馆的组织机构设置及改革情况进行调查研究，发现高校图书馆为持续发展和高效运作，持续地进行组织的调整、创新和改革；高校图书馆根据各个学校的历史沿革和实际发展在机构设置上既有共性、又有个性；一些高校图书馆也积极推行和尝试冲破实体部门间的壁垒而设立跨部门的工作团队，以适应一项活动、一次突击性任务时多人员、多部门参与的需要。周丽[4]于 2014－2019 年期间先后对 C9 、部分"211"高校、"双一流"高校图书馆组织机构情况进行调查研究，发现多所高校图书馆陆续根据内外部环境的变化及时进行自我调整、优化或重组，提出了打破行政壁垒、优化组织结构设计，建立多功能、跨等级的临时性项目组或常规性工作团队来开展业务的建议。在实际工作中，组织机构改革不仅涉及馆内人员，还涉及馆外组织、人事等管理部门以及学校决策层，不仅要考虑新需求、新变化，还要考虑学校的历史沿革，是一项较为复杂的、综合的系统工程，需要较长的时间。在当前变化速度快、内外形势复杂的情境下，是否有更灵活、更长效、更易于操作的方式去弥补传统科层制、固定工作组的不足？借鉴管理学领域的矩阵式组织结构以及社会治理领域的项目制理论，东北大学图书馆（以下简称"本馆"）进行了积极的尝试，沈阳建筑大学图书馆[5]等也陆续开展此类活动。这样一种变革，适应了服务创新活动的需要，有利于人员及资源组织方式的优化、有效使用，激发高校图书馆队伍的活力，调动图书馆员的积极性，能够促进高校图书馆服务能力的提升、良性发展，更好地适应高校"双一流"建设等需求。

* 本文系教育部人文社会科学研究规划基金项目"面向科研团队的高价值专利培育过程中的知识产权信息服务研究"（项目编号：20YJA870009）和中央高校基本科研业务专项资金资助人文社会科学繁荣项目"基于知识产权信息服务的高价值专利筛选、培育与转化研究"（项目编号：N2029001）研究成果之一。
作者简介：姜宇飞（ORCID：0000－0001－5421－1311），副馆长，副研究馆员，硕士，E-mail：neu1301@126.com；刘革（ORCID：0000－0001－9540－956X），副研究馆员，本科。
收稿日期：2020－02－10　修回日期：2020－04－03　本文起止页码：30－41　本文责任编辑：王传清

2 项目制的基本原理及应用情况

“项目制”是一个具有中国特色的概念,突破了原有科层体制的束缚。在社会治理领域,由项目管理思想发端的项目制被广泛应用,并逐渐成为显学[6]。传统科层制是建立在高度分工和专业化基础上的,各部门根据职能工作,部门之间存在清晰的边界,遇到新问题、新难题,往往容易互相推诿;遇到职能交叉的问题、多部门配合的工作,经常是政出多门、效率低下[7]。自20世纪90年代中期以来,随着国家分税制管理体制的改革,项目制形式脱颖而出,是在财政体制的常规分配渠道和规模之外,自上而下以专项化资金方式进行资源配置的治理模式[8]。在高等教育领域,项目制作为一种特定的经费与制度安排来支持高校在科研、教学、人才、学科等各个方面的发展[9]。各类基金、课题申报均为项目制的具体表现形式。

项目制的实施涉及矩阵式组织模式,人员组织方式是打破固有各自为战的障碍,以任务集合多部门人员协同工作。矩阵式结构是在传统直线制和层级制的垂直沟通体系和命令式的沟通方式基础上的创新发展,为专门从事某个项目或某项任务组成横向的项目小组形式的组织管理结构[10]324－325。由不同专业背景、不同知识技能、不同部门人员组成的项目小组,可用来完成涉及面广、临时性的项目或任务;小组具有较强的机动性,能够更好地适应人员多样性心理需求,有利于互相启发、集思广益、充分发挥人才作用,攻克各种复杂的难题等优点[10]144－146。该组织模式被广泛地应用在企事业[11]、金融机构[12],大学学科、科研及管理[13－16]当中。以图书馆为例,其结构如图1所示:

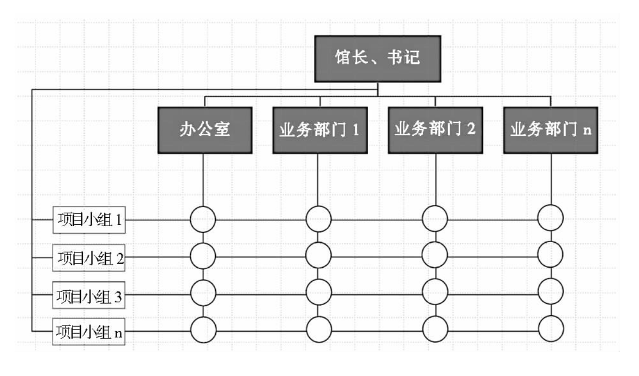


图1 矩阵式组织模式中人员组织方式示意

以目的为导向,有政策、资金作为支持,有灵活的人员组织方式作为支撑,实施项目管理,运用关键的知识、技能、工具和技术,使项目能够在限定资源的条件下,完成创造独特产品、服务或成果等阶段性、临时性工作[17]4－10,实现组织管理的创新,提升组织竞争力,更好地应对组织内外环境的变化。持续的创新让组织自身充满生命力,成为有能力应对环境变化的学习型组织。当前,部分高校图书馆采取项目制作为一种激励的形式,通过建立配套机制,一方面激励馆员积极参与项目申报,另一方面引导馆员的学术研究和业务研究,以此推动图书馆的业务创新与学术发展。

其中,具体实施过程中关于项目管理的研究和实践在国外开展较早,在一些高校图书馆也得到了实践应用。在Web of Science核心合集以主题为“project near/0 manage∗ and university near/0 library”进行基本检索(检索时间为2020年2月4日),检索到相关文献15篇。从文献中可以看到,项目管理方法的雏形最早在19世纪初英国采取国家战略改进农业管理时出现;20世纪初美国在政府发布的有关资料中开始出现,后来应用到国防、技术和工程等多个领域[18]。H. Cheney[19]在1993年描述了美国印第安纳州立大学图书馆自动化项目的管理方法。J. Evans、S. J. Bevan和J. Harrington[20]介绍了1995年在英国克兰菲尔德大学图书馆实施的BIODOC(“BIODOC”是克兰菲尔德大学信息和图书馆服务部与克兰菲尔德生物技术中心合作开展的一个项目,通过项目的实施检验了在一定条件下,强化对用户文献需求了解和快速响应的信息服务比传统的期刊收藏的信息服务方式更有效率和价值)的背景、内容以及实施过程,发现这种小组成员来自图书馆的不同工作区的“跨团队”工作模式可更好地提供信息服务。S. Chambers和D. Perrow[21] 1998年发表的文献介绍了英国纽卡斯尔大学罗宾逊图书馆引进项目管理技术的情况,在对图书馆搬迁项目、服务台更换、小组学习室预订系统等项目实施情况访谈的基础上,提出了纽卡斯尔大学图书馆项目管理方法;实践表明,需要结合特定的图书馆环境对其实施效果进行评估,使用项目管理技术和管理软件对图书馆管理和图书馆项目团队成员都有明显的好处,而且优势会逐渐累积凸显。英国拉夫堡大学[22]在建立机构知识库的过程中实施项目管理,组建由图书馆员、信息科学和工程教学中心工作人员共同组成的项目小组。非洲马拉维大学[23]将项目管理方法应用到校长学院图书馆地板改造项目当中,并结合实际提出应建立项目管理知识体系,进行正式的项目管理培训,尽可能简化项目管理方法等。

国内高校图书馆在 2014 年以后陆续有关于项目制方面的研究，但主要还是集中在借鉴项目管理方法创新具体业务实施。在中国知网以主题为“项目制”和“图书馆”（不包含公共图书馆）进行文献检索（检索时间为 2020 年 2 月 4 日），得到中文文献有 5 篇。杨燕[24]提出了在项目决策期、计划期、运行期、收尾期进行信息服务，探讨了嵌入项目的各个阶段开展有针对性信息服务的优势和前景。赵珊珊[25]分析了图书馆通过项目制参与学校智库建设的可行性、实现方式、工作内容，认为项目制参与高校智库建设可操作性更强、支持作用更好。于沛、肖鹏[26]结合中山大学东校区图书馆的具体实践，提出涵盖多方面工作、涉及到多个部门的职能、需调用多种资源、大量的跨部门合作的图书馆营销工作适宜采用项目制管理的方法，但是通过工作实践也发现了需要解决的问题，比如如何进行系统的理论指导和整体规划、跨部门的资源协调等。

因此，采取项目制推动高校图书馆组织改革、服务创新，应吸纳、借鉴国内外高校图书馆实施项目管理积累的初期的、具体的经验和方法，并结合本馆实际情况进行系统化、本地化、个性化创新和实践，全面提升项目制的科学性和可操作性。在已有研究中，国内外高校图书馆基本是借鉴项目管理思想开展图书馆具体业务、单项业务的创新工作，将项目制作为一种宏观管理体制进行实践探索和研究的较少；探讨了高校图书馆作为参与角色如何在某些新业务中更好地发挥作用，但是还没有从项目制视角探讨改进图书馆组织管理以应对图书馆本身的服务创新需求和应对不断变化的服务需求的成果。

3　东北大学图书馆以项目制推动服务创新的实践

3.1　设计思路

当前，图书情报领域出现新的发展业态、迎来发展新契机。“双一流”建设、“智慧图书馆”建设等均对高校图书馆发展赋予更丰富的新内涵，图书馆员角色趋于多元化，依赖单一馆员、单个部门已无法有效地完成紧急性、临时性、复杂性任务，特别是有关重大创新服务的任务，更需要借助于项目制来完成。《普通高等学校图书馆规程》[27]也提到：“图书馆应鼓励馆员申报各级各类科研项目，有条件的可根据需要自行设立科研课题。”项目制以项目任务为牵引，推动资源向组织急需解决的特殊任务汇集，灵活、多样化的人员组成能够补充“科层制”“条块”分割中的“缝隙”，协作完成特殊任务。围绕部门规划（或称战略）以及工作目标，以目的为导向，建立起“全员化、全方位、多视角、多层次”的项目制管理体制，实施“宏观引导、自主申报、专家审核、全程指导、结题验收”的项目管理以及后续“绩效奖励、推广应用、反馈调整”的运营管理，提高资源合理配置及使用效率，更好地补充固化机构、常规工作的不足，提高部门服务能力和服务价值。其核心要素是：分解规划及目标，搭建平台，配置资源，着力解决符合组织目标、体现部门价值的挑战性问题，以更好地为学校人才培养、科学研究、社会服务和文化传承创新提供全面支撑。

3.2　实施过程

由馆长主导、馆领导班子研究，东北大学图书馆决定自 2017 年开始以每年为一个周期在馆内组织开展服务创新项目立项工作。该项工作委托一位副馆长专门负责、办公室作为具体事务管理机构。3 年来，已通过立项工作支持项目 55 项，选题涵盖阅读推广、信息素养教育、馆舍空间环境（新馆启用、旧馆改造、跨校区办馆）、学科服务、知识产权信息服务、业务及管理改革队伍建设（服务流程、组织管理、支撑技术等）等多个方面。每年立项工作从酝酿选题、引导启动开始，经过自主申报、专家审核、确定立项、全程指导、结题验收等环节，验收后进行绩效奖励并收集反馈意见以便下一年改进。通过绩效奖励、推广应用等，体现馆员劳动价值，最大化项目成果应用及效益，广泛调动了馆员的积极性和创造力，促进本单位服务能力提升和服务工作创新。具体实施过程见图 2。

（1）宏观引导。通过研究部门愿景、长期规划以及年度工作要点，面向各部门征集选题，以及考虑意见反馈等信息，形成部门年度服务创新立项任务，面向全体馆员发布《关于开展 * 年服务创新项目立项申报工作的通知》，启动服务创新立项工作。在初次开展该项工作之前，向部主任、馆领导征集了部分选题，同时，在征集过程中激发馆员意愿、拓展馆员思维、聚焦馆员注意力，形成开展服务创新立项工作的思想基础，并结合图书馆界研究的热点问题形成选题指南，为馆员申报提供引导。2017 年至 2019 年指南分别提出了 37、59、40 个选题。

（2）自主申报。在通知中明确鼓励根据项目实际情况跨部门组队；为保证参与的广泛性，每个项目参加

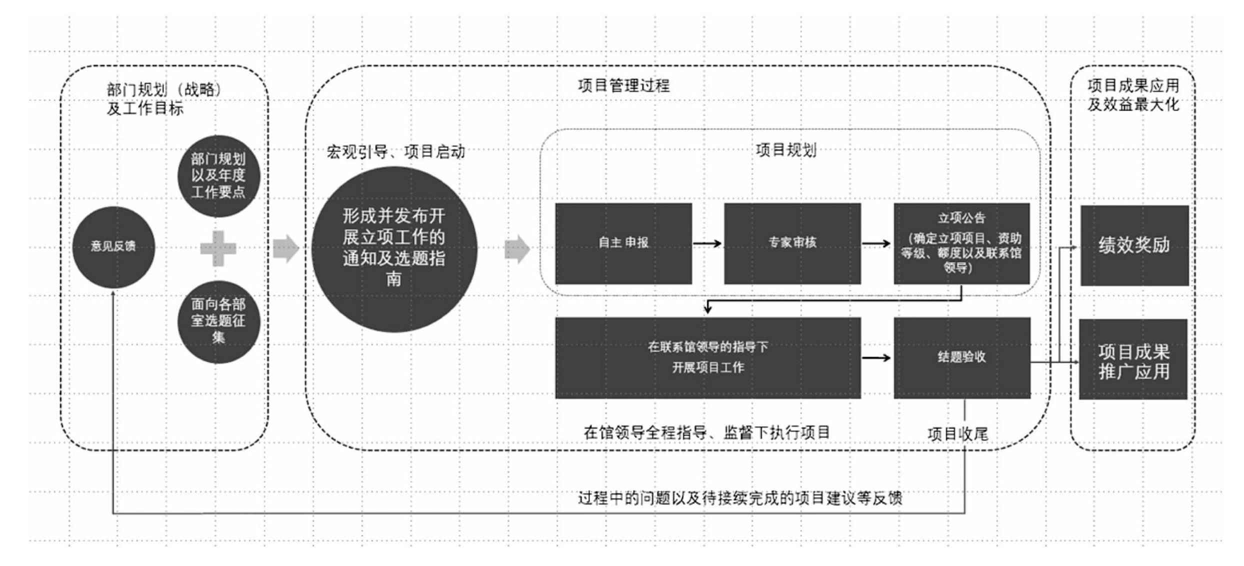


图 2　东北大学图书馆服务创新立项工作流程

成员一般不超过 5 人(含负责人)、每人作为负责人参加项目不超过 2 项、每人参加项目不超过 3 项。考虑到技术的支持问题,计算机等相关专业背景或技术开发特长人员,如项目确实需要,限制参加项目数量可适当放宽。每个部、室至少申报 1 个项目,多者不限。允许无法组成团队但还对某个项目有想法、有优势的个人,以个人为单位独立报名,作为立项项目的后备人选。

立项申报工作由项目负责人组织,进行项目的可行性分析、拟定实施方案及编制预算,申报材料经所在部室负责人审批和指导,取得部室负责人的许可和支持。

(3)专家审核。申报结束后,由本馆领导以及邀请的校内宣传部、学生处、学科处、科研院、相关学院等负责人以及兄弟高校图书馆馆长作为评委联合评审。评委听取每个项目的立项申请汇报,提出问题及建议,并从项目的创新性、实用性、可操作性、项目意义等角度进行评分。根据评委评分,按一定比例、优先级确定立项项目。与本馆目标关系不大、实用性不强或者可行性不充分的不予立项。

(4)全程指导。馆领导班子研究专家审核结果,并结合部门工作实际确定立项方案,以公告形式在部门内公示。立项编号、联系馆领导、资助等级及额度等均在立项公告中予以说明。项目实施由项目负责人负责,实行联系馆长制度,一般每个立项项目确定一位联系馆领导,项目进度、需协调的事项可专项对接汇报、协调解决,馆领导全程指导并推进项目的实施。

在实施过程中,涉及到经费支出问题,报馆长同意后按学校财务制度统筹支出;优先支持项目负责人参加各类培训以及交流、报奖等。依托馆内馆员学堂和馆员沙龙等开展主题学习交流和研讨。

(5)结题验收。各项目总结完成情况,填报结项申请表及展示能反映项目成果的文字、图片、影像等相关材料,尤其是注重成果及其影响的量化总结,制作结项答辩 PPT。邀请校内外专家根据项目完成情况主要从创新性、实用性进行现场综合评价。评定项目成果等级,并对后续前景、应用价值或改进提出意见或建议。按照评价结果区分一、二、三等奖以及通过的项目,发布验收公告。

(6)绩效奖励。绩效奖励是引导服务创新立项可持续发展的重要政策之一。根据项目完成情况,在年度考核中给予积分奖励。如按照评价等级馆内服务创新立项优秀一等奖积 30 分,二等奖积 20 分,三等奖积 15 分,通过积 10 分。由主要负责人负责团队个人得分分配。鼓励团队合作,跨部门组成团队的,积分同档上浮 10%。

(7)推广应用。有的项目结题即完成成果,有的则可以进一步推广应用。项目结题验收后,选择实用性强、服务面广的项目成果跟进支持,让成果更好地发挥自身价值。如在馆内组织交流和研讨,项目负责人可以作为主讲人,讲解项目成果的应用方法、注意事项等,让馆员首先能够了解并使用项目成果为读者服务;支持制作导航网站、微信主题栏目,依托宣传海报、学校主页、图书馆网站和微信公众号等平台,通过多种途径扩大资源和服务的知晓度以及实效性,让项目成果落地并更广泛地应用。

（8）反馈调整。在每年服务创新立项工作完成后，及时总结本年度工作经验，为调整下一年度工作提供参考。如2018年，将每个人作为负责人参加项目从1项扩展为2项，参加项目从限2项扩展为限3项；放开计算机专业背景或技术开发特长人员参加项目的限制。补充了联系馆长制度，联系的馆领导负责项目进度、协调事项的指导。将项目分为探索型研究项目、应用型实践项目，兼顾立项的实用性和前瞻性，鼓励立项项目在紧密结合部门工作实际的基础上积极进行开拓性、探索性研究。项目可分为年度项目、长期项目，长期项目可按年度任务完成情况参加年度验收；如任务由于客观原因未按计划完成，可申请延期，目的是尽可能避免为了立项而立项，片面追求完成数量、完成时间而忽略部分难题的实际解决效果。2019年，补充了立项成果发布的有关要求，如有公开发表论文的要经项目负责人同意，正确处理好文章署名问题等。

3.3 立项情况

参照教育部高等学校图书情报工作指导委员会主办的“全国高校图书馆服务创新案例大赛”服务创新案例申报分类：读者活动类、基础服务类、资源推广类、空间修饰类、其他类[28]作为一级分类，参考相关研究将高校图书馆服务创新中发生的创新类型分为组织管理创新、服务产品创新、支撑技术创新、服务流程创新、专门化创新5种类型作为二级分类[29]，对3年来立项情况进行分类统计，结果见表1（表1中涉及的部室名称、数据等截至2019年11月30日，下表及下文同），以初步了解立项的动因、覆盖面等。

其中，组织管理创新包括组织形式和结构的变化、组织要素的增减、管理方法和手段的创新；服务产品创新包括全新服务产品的开发和引入；支撑技术创新包括在组织中引入不曾应用的已有技术或新技术；服务流程创新包括服务的生产、传递的程序或规程的变化；专门化创新包括针对用户的特定问题提出的具体解决方法并将其样板化、规范化和标准化[29]。

在确定立项项目时，会综合考虑外界形势的变化和内在发展的需求双重因素，通过图书馆内部“能够做的”和应对外部“可能做的”项目，宏观及微观原因“需要做的”项目，共同推动图书馆创新发展[17]7。有很多项目启动是同时满足了内外双重因素。在实际工作中，对立项动因多、动因关键或独特，且条件充分的给与优先、重点支持。

从汇总数据来看，读者活动类6项、基础服务类31项、资源推广类5项、空间修饰类5项、其他类8项。紧密结合岗位工作实际开展基础服务创新的，比例相对最高，部门也涵盖了图书馆的所有部门，项目负责人大多出自负责该方面业务的部门或者具有该方面业务研究专长、技术特长的同志；项目有面向馆内的服务流程、组织管理创新，也有面向馆外读者的服务产品创新，还有支撑图书馆及服务的支撑技术创新，充分体现了立项结合实际工作的突出特征，是在日常工作基础上的应急、补充、改进、突破和创新。读者活动、资源推广类主要面向读者、吸引读者参与，相对集中在流通部、阅览部、读者服务部、系统部。其中，系统部负责图书馆官方微信公众号的运营和技术支持。

空间修饰类要求相对应的设计类专业背景，也是集中在较少的几个部门，体现立项充分结合了本馆2017至2019年新馆开馆、旧馆改造的需要。

其他类是基于图书馆新问题、新任务进行的探索性研究。如新形势下高校图书馆运行机制、对特色学科群建设的分析与决策支持、数字人文背景下的东北大学图书馆档案文化资源开发等，研究成果不一定即刻产生应用效果，但是会对图书馆管理、发展趋势研判、可能性的服务创新奠定基础。

项目内容既有结合传统的文献建设、阅览流通业务，又有新增的信息化建设、学科分析、知识产权信息服务等内容，体现了立项指南的时代性和馆员的主动精神。

矩阵式交叉组队项目3年来分别有3、6、5项，分别占该年度项目总数的15.8%、30%、31.25%，呈上升趋势。交叉组队（见表2、表3）项目负责人涵盖文献建设部、阅览部、办公室、技术服务部、流通部。个别部门以部门内部组队为主，项目的人员组成专业化要求更高，并与日常业务关系密切。

3.4 实效分析

通过服务创新立项工作的实施，馆员的积极性和创造性得到了极大的调动，年度重点工作、创新工作有了极大进展。在本馆完成传统的、常规的文献信息资源保障支撑的基础上，各个项目紧密结合部门发展、服务创新需要，发挥重要作用。历年项目分类覆盖以及推动本馆重点工作创新工作情况见表4。归纳起来，主要有以下3个方面的成效。

（1）适应需求。在阅读推广方面，“妙手‘书医’体验服务”“基于‘1+1+X’伙伴计划的文化志愿服务建设”“以‘文化体验空间’为载体，打造‘宁恩承人文沙龙’”“‘真人图书馆’系列讲坛”“我的‘书’样年华——开展多种形式的荐书活动”“浑南校区图书馆

姜宇飞，刘苹. 高校图书馆以项目制推动服务创新的实践探索与思考——以东北大学图书馆服务创新立项工作为例[J]. 图书情报工作,2020,64(18):30－41.

表 1　东北大学图书馆 2017－2019 年服务创新立项情况统计

分类 1	分类 2	项目名称及编号	负责人所在部室	立项原因			
				外部		内部	
				符合法规或社会发展要求	满足相关方要求	变更业务或技术战略	创造或改进产品、过程或服务
读者活动类	服务产品创新	妙手“书医”体验服务(2017FW01)	流通部	√	√		√
		基于“1＋1＋X”伙伴计划的文化志愿服务建设(2017FW05)	阅览部	√	√		√
		官方微信周年纪念暨毕业季宣传活动(2017FW012)	系统部	√	√	√	
		以“文化体验空间”为载体,打造“宁恩承人文沙龙”(2018FW07)	阅览部	√			√
		“真人图书馆”系列讲坛(2018FW011)	读者服务部	√			√
		我的“书”样年华——开展多种形式的荐书活动(2018FW017)	流通部	√		√	
基础服务类	服务流程创新	基于图书馆自动化系统的特色创新业务研究(2017FW015)	文献建设部			√	√
		图书馆业务系统与“一网通办”系统集成(2019FW05)	技术服务部		√	√	√
		一“键”开启阅读新体验——打造远程借阅智能服务平台(2019FW010)	流通部		√	√	√
		面向读者的文献资源荐购功能设计及实现(2019FW013)	文献建设部			√	√
	服务产品创新	线上线下联动,打造移动课堂:基于图书馆官方微信平台的大学生信息素养教育——微團学堂(2017FW04)	信息咨询部	√	√	√	√
		高校潜力学科发展分析与预测——以东北大学为例(2018FW02)	系统部	√	√		√
		从坚守初心到高精专深——打造信息素养教室五维空间(2018FW04)	信息咨询部	√	√		√
		东北大学专利创新教育与服务——“推式教育”与“拉式教育”实践研究(2018FW09)	信息咨询部	√	√		√
		冶金科学与技术文献数据库系统优化与专题资源建设(2019FW03)	系统部	√	√		√
		高校图书馆“以人为本”分层次开展知识产权素养教育研究(2019FW07)	读者服务部	√	√		√
	组织管理创新	揽东大资源,传承东大文化:东大文库纸本资源之再扩充(2017FW06)	阅览部	√	√	√	
		查新报告质量控制研究(2017FW08)	信息咨询部				√
		东北大学科技查新数据挖掘(2017FW014)	信息咨询部				√
		图书馆新员工入职培训视频课程(2017FW016)	办公室				√
		基于用户借阅行为和读者服务调查数据的服务优化策略研究(2018FW08)	阅览部		√		√
		基于有效利用的馆藏资源结构优化研究——基于东北大学图书馆馆藏纸本图书(2018FW012)	文献建设部			√	√
		东北大学图书馆资源与服务转型研究——基于大学生移动阅读发展现状调查(2018FW015)	流通部	√			√
		图书馆支撑双一流建设的组织机构管理创新研究——基于业务流程重组的总－分馆体系建设(2018FW016)	办公室	√	√	√	
		东北大学图书馆捐赠服务工作方案探索及实践(2018FW020)	阅览部	√		√	
		东北大学图书馆东大文库建设的探索与实践(2019FW08)	文献建设部	√			√
	支撑技术创新	科技查新服务系统的设计与实现(2017FW03)	信息咨询部	√	√		√
		多校区图书馆多媒体信息协同发布系统(2017FW09)	技术服务部		√		√
		基于学位论文异构系统的数据清洗及整合检索研究(2017FW010)	技术服务部				√
		基于微信平台的图书馆书目信息选订与订制推送服务(2017FW013)	文献建设部		√		√
		科研论文分析与评价工具的研发(2018FW01)	信息咨询部	√	√		√
		基于 Python 的东北大学学术影响力分析数据批处理平台的设计与实现(2018FW03)	系统部	√	√		√
		基于图书馆自动化管理系统(ALEPH)的外文期刊合订本数据整合梳理研究(2018FW06)	技术服务部		√		√
		基于 IPPBX 的电话咨询系统实现及其功能扩展研究(2018FW013)	技术服务部				√
		图书馆虚拟定位排架系统(2018FW014)	文献建设部		√		√
		高校学术影响力分析系列报告自动化生成系统的设计与实现(2019FW01)	系统部	√	√		√
		东北大学图书馆新生入馆教育平台的开发与运营(2019FW014)	阅览部		√	√	

（续表 1）

分类 1	分类 2	项目名称及编号	负责人所在部室	立项原因 外部：符合法规或社会发展要求	立项原因 外部：满足相关方要求	立项原因 内部：变更业务或技术战略	立项原因 内部：创造或改进产品、过程或服务
资源推广类	服务产品创新	东北大学各学科顶级外文期刊导航（2017FW011）	阅览部				√
		东北大学学术机构知识库上线推广服务（2017FW019）	系统部		√	√	√
		东北大学博士学位论文的精装订保存与展示（2018FW018）	阅览部				√
		浑南校区图书馆“国学馆”建设与开放——浑南馆五楼古籍室的阅读推广（2018FW019）	读者服务部	√	√		√
		今朝播种来日收获——东北大学图书馆国学馆传承经典文化服务策略及实践（2019FW011）	阅览部	√	√		√
空间修饰类	组织管理创新	东北大学图书馆 VI 系统、吉祥物和文创产品设计（2017FW07）	读者服务部	√	√		√
		南湖校区图书馆标识系统设计（2017FW017）	阅览部		√		√
		“中科・超星杯”东北大学南湖校区图书馆空间改造设计大赛（2017FW018）	办公室		√		√
		东北大学宁恩承图书馆馆舍美化（2018FW010）	办公室		√		√
		基于情景音乐优化图书馆空间服务建设的调查与数据分析（2019FW016）	阅览部				√
其他类	组织管理创新	基于知识管理的高校图书馆运行机制研究（2019FW09）	办公室	√		√	
		新媒体环境下高校图书馆科学传播面临的困境与因应策略研究（2019FW012）	办公室	√		√	
		图书馆微信公众号账号绑定功能探索与实践（2019FW015）	技术服务部	√			√
	专门化创新	基于多维度科研合作网络分析的研究（2019FW04）	系统部	√	√		√
		基于可视化分析的东北大学专利战略研究（2019FW06）	信息咨询部	√	√		√
	其他	东工时期文献与学科之历史契合（2017FW02）	文献建设部	√			√
		数字人文背景下的东北大学图书馆档案文化资源开发（2018FW05）	办公室	√			√
		民国时期东北大学图书馆管理制度建设研究（2019FW02）	办公室	√			√

表 2　服务创新立项覆盖部室情况

立项分类（数量）	2019 年（19）	2018 年（20）	2019 年（16）
读者活动类（6）	流通部（1）	流通部（1）	
	阅览部（1）	阅览部（1）	
	系统部（1）	读者服务部（1）	
基础服务类（31）	文献建设部（2）	文献建设部（2）	文献建设部（2）
	技术服务部（2）	技术服务部（2）	技术服务部（1）
	阅览部（1）	阅览部（2）	阅览部（1）
	信息咨询部（4）	信息咨询部（3）	
	办公室（1）	办公室（1）	
		系统部（2）	系统部（2）
		流通部（1）	流通部（1）
			读者服务部（1）
资源推广类（5）	阅览部（1）	阅览部（1）	阅览部（1）
	系统部（1）	读者服务部（1）	
空间修饰类（5）	办公室（1）	办公室（1）	
	阅览部（1）		阅览部（1）
	读者服务部（1）		
其他类（8）	文献建设部（1）		
		办公室（1）	办公室（3）
			技术服务部（1）
			信息咨询部（1）
			系统部（1）

表 3　服务创新立项跨部室合作情况

年度跨部门团队（数量）	负责人所在部门	成员组成
2017 年（3）	文献建设部	流通部、办公室、技术服务部
	阅览部	阅览部、文献建设部
	阅览部	阅览部、办公室、流通部
2018 年（6）	办公室	阅览部、技术服务部、办公室
	办公室	办公室、读者服务部、流通部
	办公室	办公室、读者服务部
	流通部	读者服务部、办公室
	技术服务部	技术服务部、文献建设部
2019 年（5）	文献建设部	文献建设部、办公室
	技术服务部	技术服务部、读者服务部、流通部
	流通部	流通部、读者服务部
	办公室	阅览部、办公室
	办公室	办公室、技术服务部、文献建设部

‘国学馆’建设与开放”等项目，让图书馆的阅读推广服务更加鲜活，适应读者多元化、差异化需求[30-31]。其中，志愿服务类项目获得辽宁省图书馆文化志愿服务优秀案例、辽宁省图书馆学雷锋志愿服务优秀分队，同时受邀在全国高校图书馆志愿者服务工作经验交流

姜宇飞，刘苹. 高校图书馆以项目制推动服务创新的实践探索与思考——以东北大学图书馆服务创新立项工作为例[J]. 图书情报工作,2020,64(18):30－41.

与研讨会上作案例交流。“我的‘书样年华’”案例获全国冶金高校图书馆创新服务案例大赛一等奖、辽宁省高校图书馆服务创新案例大赛二等奖。本馆获评中国图书馆学会“中华传统文化经典推广图书馆”。

在信息素养教育方面,“基于图书馆官方微信平台的大学生信息素养教育——微團学堂”项目,依托图书馆官方微信公众号,面向校内外师生和科研工作者,以微课形式介绍图书馆资源、数据库使用、信息检索技巧和实用技能等。如《各位学霸久等了——NoteExpress终极篇》《新学期,我们这样学》《数学学得好,不怕雪人堆不好》等。微课内容与本校本科生公选课信息检索与利用相结合,线上线下联动, 打造延伸课堂,助力

表 4　历年项目分类覆盖以及推动本馆重点工作创新工作情况

类型涵盖	2017 年	2018 年	2019 年	年度重点工作、创新工作	代表性成果或项目支撑的有关工作
服务产品创新 组织管理创新 支撑技术创新	• 妙手“书医”体验服务 • 基于“1 + 1 + X”伙伴计划的文化志愿服务建设 • 官方微信周年纪念暨毕业季宣传活动 • 东北大学图书馆 VI 系统、吉祥物和文创产品设计	• 以“文化体验空间”为载体,打造“宁恩承人文沙龙” • “真人图书馆”系列讲坛 • 我的“书”样年华——开展多种形式的荐书活动 • 浑南校区图书馆“国学馆”建设与开放——浑南馆五楼古籍室的阅读推广	• 今朝播种来日收获——东北大学图书馆国学馆传承经典文化服务策略及实践	阅读推广	• 开办“宁恩承人文沙龙”、“真人图书馆”等阅读推广活动 • 志愿服务获得辽宁省图书馆文化志愿服务优秀案例、辽宁省图书馆学雷锋志愿服务优秀分队等,同时受邀在全国高校图书馆志愿者服务工作经验交流与研讨会上作案例交流 • “我的‘书样年华’”案例获全国冶金高校图书馆创新服务案例大赛一等奖、辽宁省高校图书馆服务创新案例大赛二等奖 • 2018 年全国大学生中华经典美文诵读大赛荣获一等奖、优秀指导教师;全国首届图书馆杯主题海报创意设计大赛获得二等奖 • 朗读活动,参与师生达 10 000 余人次 • 本馆获评中国图书馆学会“中华传统文化经典推广图书馆”
服务产品创新	• 线上线下联动,打造移动课堂:基于图书馆官方微信平台的大学生信息素养教育——微團学堂	• 从坚守初心到高精专深——打造信息素养教室五维空间		信息素养教育	• 形成《微團学堂》微信专栏,送达人数约 31 余万人次,图文阅读总量超过 1.5 万人次 • 案例获得首届全国冶金院校图书馆服务创新案例大赛一等奖 • 案例获得全国高校信息素养教育研讨会案例类三等奖、短视频获得 CNKI 短视频大赛一等奖、课件获得检索课件大赛全国决赛二等奖 • 著作《信息素养读本》获得辽宁省优秀自然科学著作评审全额资助
服务流程创新 组织管理创新 支撑技术创新 服务产品创新	• 多校区图书馆多媒体信息协同发布系统 • 基于图书馆自动化系统的特色创新业务研究 • 南湖校区图书馆标识系统设计 • “中科・超星杯”东北大学南湖校区图书馆空间改造设计大赛	• 东北大学宁恩承图书馆馆舍美化 • 基于 IPPBX 的电话咨询系统实现及其功能扩展研究 • 东北大学博士学位论文的精装订保存与展示	• 一“键”开启阅读新体验——打造远程借阅智能服务平台 • 基于情景音乐优化图书馆空间服务建设的调查与数据分析	馆舍空间环境(浑南新馆启用、南湖旧馆舍改造、跨校区办馆)	• 馆舍获得“沈阳最美图书馆” • 宁恩承图书馆列入沈阳文化艺术评价榜十大文化艺术场所榜单,为上榜的坐落在沈阳市的文化艺术场所中唯一一个高校图书馆 • 被读者广泛关注和赞誉。联合学校官方微信以南湖馆开馆为主题,阅读量为 40 489 人次,点赞 656 次;图书馆官方微信“开了 你的馆”单篇阅读 4 929 次。空间改造设计大赛参与投票 6 000 余人次 • 教育部“微言教育”微信公众号以“原来这些最美的高校图书馆,就在你身边”进行过报道
服务产品创新 支撑技术创新 专门化创新 其他	• 东北大学各学科顶级外文期刊导航 • 东北大学学术机构知识库上线推广服务 • 东工时期文献与学科之历史契合 • 揽东大资源,传承东大文化:东大文库纸本资源之再扩充	• 高校潜力学科发展分析与预测——以东北大学为例 • 基于 Python 的东北大学学术影响力分析数据批处理平台的设计与实现 • 东北大学图书馆捐赠服务工作方案探索及实践	• 冶金科学与技术文献数据库系统优化与专题资源建设 • 高校学术影响力分析系列报告自动化生成系统的设计与实现 • 基于多维度科研合作网络分析的研究 • 东北大学图书馆东大文库建设的探索与实践	学科服务	• 东北大学各学科顶级外文期刊导航、东北大学学术机构知识库、高校潜力学科发展系列报告、冶金科学与技术文献数据库等产品上线应用 • 东大文库文献收集及展示 • 为职能部门、几个学院提供高被引论文分析报告,为学科建设提供支持 • 对本校特色的冶金科学与技术原生资源、非正式出版物等文献的收集整理,包括中文、英语、俄文、日文等多语种,图书、期刊、会议论文等多类型文献的 5 000 余册电子化并建设展示及应用平台 • 省级本科教改立项优质教育资源共建共享项目《冶金科学与技术文献数据库建设》 • 形成近 9 000 条的东北大学教职工名录;待找书目清单、新增书目清单;征集东大文库图书 1 100 册,约为前 6 年(2012－2018 年)征集总量的一倍,东大文库收藏总量实现超 2 000 册,极大地丰富了东大文库的学术成果收藏量
服务产品创新 专门化创新		• 东北大学专利创新教育与服务——“推式教育”与“拉式教育”实践研究	• 高校图书馆“以人为本”分层次开展知识产权素养教育研究 • 基于可视化分析的东北大学专利战略研究	知识产权信息服务	• 自主研发东北大学专利信息数据库 • 开发东北大学特色专利信息可视化分析系统 • 获批“全国专利文献服务网点”、成立东北大学知识产权信息服务中心、成为高校知识产权信息服务联盟高校

（续表4）

类型涵盖	2017年	2018年	2019年	年度重点工作、创新工作	代表性成果或项目支撑的有关工作
服务流程创新 组织管理创新 支撑技术创新 其他	•图书馆新员工入职培训视频课程 •查新报告质量控制研究 •东北大学科技查新数据挖掘 •科技查新服务系统的设计与实现 •基于学位论文异构系统的数据清洗及整合检索研究 •基于微信平台的图书馆书目信息选订与订制推送服务	•图书馆支撑双一流建设的组织机构管理创新研究——基于业务流程重组的总-分馆体系建设 •基于用户借阅行为和读者服务调查数据的服务优化策略研究 •基于有效利用的馆藏资源结构优化研究——基于东北大学图书馆馆藏纸本图书 •东北大学图书馆资源与服务转型研究——基于大学生移动阅读发展现状调查 •图书馆虚拟定位排架系统 •科研论文分析与评价工具的研发 •基于图书馆自动化管理系统（ALEPH）的外文期刊合订本数据整合梳理研究 •数字人文背景下的东北大学图书馆档案文化资源开发	•图书馆业务系统与"一网通办"系统集成 •面向读者的文献资源荐购功能设计及实现 •基于知识管理的高校图书馆运行机制研究 •新媒体环境下高校图书馆科学传播面临的困境与因应策略研究 •图书馆微信公众号账号绑定功能探索与实践 •东北大学图书馆新生入馆教育平台的开发与运营 •民国时期东北大学图书馆管理制度建设研究	业务及管理改革	•构建科技查新优化服务系统，实现查新报告的智能化管理及查新业务流程的优化，大大提高了工作效率 •形成《查新质量控制手册》 •《东北大学大学生读者群体移动阅读情况调查报告》《基于用户借阅行为和读者服务调查数据的服务优化策略研究》《基于情景音乐优化图书馆空间服务建设的调查与数据分析》等报告 •基于Aleph 500图书馆自动化集成系统进行读者数据挖掘、编目模块改进、自动典藏方案设计、图书清点方法设计等，编制小程序 •紧密结合学校"一网通办"实施方案，将图书馆OPAC读者认证、图书荐购、科技查新、馆藏数据收割等接入校园统一平台，使读者使用统一认证系统账号即可访问图书馆有关资源 •微信公众号粉丝18 000余人，成为图书馆服务的拓展和延伸 •组织机构改革 •建立新生入馆教育新平台 •建立"东北大学图书馆馆史文献数字档案"网站

教学与科研[32]。项目当年结题后，一直长期坚持并形成品牌，截至2019年12月，栏目共推出38讲内容，送达31余万人次，阅读总量超过1.5万人次，适应当前读者习惯和教育形式变化。案例获得首届全国冶金院校图书馆服务创新案例大赛一等奖、全国高校信息素养教育研讨会案例类三等奖，课件获得检索课件大赛全国决赛二等奖。本馆总结信息素养教育方面的心得、经验，组织编写《信息素养读本》，获得辽宁省优秀自然科学著作评审全额资助。

在知识产权信息服务方面的几个项目，立足近年来高校图书馆承担的新需求，自主研发东北大学专利信息数据库，开发东北大学特色专利信息可视化分析系统，组织开展分层次开展知识产权素养教育，为本馆获批"全国专利文献服务网点"、成立东北大学知识产权信息服务中心、成为高校知识产权信息服务联盟高校发挥重要支撑作用。

（2）服务改进。对外改进服务方式、提高服务效率促进读者好感度、满意度提升。如"图书馆业务系统与'一网通办'系统集成"项目紧密结合学校"一网通办"实施方案，将图书馆OPAC读者认证、图书荐购、科技查新、馆藏数据收割等接入校园统一平台，使读者使用统一认证系统账号即可访问图书馆有关资源。"科技查新服务系统的设计与实现"项目以优化科技查新档案管理、提升科技查新服务效率及质量为目标，构建了服务系统，能够实现多个查新报告元数据的一键提取及封装，实现了查新报告的智能化管理及查新业务流程的优化。项目开发的系统目前已应用于本馆科技查新工作，极大地提高了查新员的工作效率及质量，受到查新员的认可和好评，同时，也促进了用户满意度的提升。"查新报告质量控制研究"项目形成了《查新质量控制手册》，对规范查新业务、培训查新员提供重要指导。微信公众号通过3年多运营及改进，已有粉丝18 000余人，成为图书馆传统业务的拓展和延伸。

一些项目形成的《东北大学大学生读者群体移动阅读情况调查报告》《基于用户借阅行为和读者服务调查数据的服务优化策略研究》《基于情景音乐优化图书馆空间服务建设的调查与数据分析》等报告和小程序等为改进服务工作提供重要参考。如"东北大学各学科顶级外文期刊导航"项目依托本馆购买的多种纸本期刊和电子资源，以JCR学科分类为主要依据，对照学校设置的学科专业筛选出126个对应学科，分别提取各学科排在前15位的顶级外文期刊1 885种，并对其收录情况、馆藏位置（或收录数据库）及收录范围等摸底整理，制作成《东北大学各学科顶级外文期刊导航》手册，为读者阅读外文期刊、促进学校教学科研提供指导，为本馆资源建设提供参考和借鉴。项目结题后，在馆领导的支持下，组织人员根据项目成果制作了"馆藏高被引外文顶级外文期刊导航"网站（网址为http://202.118.8.56/），放置在图书馆主页显著位置。

对内改进服务流程、组织管理促进部门执行力、竞争力提升。如"数字人文背景下的东北大学图书馆档案文化资源开发"项目，由办公室、阅览部、技术部人员组成，既具有掌握本馆档案资料的优势，又具有将资料数字化的能力。项目以本馆档案包括人事档案、文件档案、技术档案、读者借阅统计档案等在内的文化历史档案为基础，进行数字化呈现，实现图书馆文化历史档

案全面数字化记录和保存，为图书馆发展创新提供记录和参考。

“民国时期东北大学图书馆管理制度建设研究”“图书馆支撑双一流建设的组织机构管理创新研究——基于业务流程重组的总－分馆体系建设”等在部门改进管理、组织机构改革中提供了重要的支撑作用。

（3）能力提升。汇总数据，3 年来参加项目的总人次分别为 78、92、73。其中，馆员（非部门负责人）担任项目负责人分别为 12 人、15 人、13 人，占当年项目总数的比例分别为 63.16%、75%、81.25%；专业馆员参与人数为 64 人，占专业馆员总数的 85.3%；每年都有项目的为 31 人，占专业馆员总数的 41.3%；参与或负责项目数在 3 项以上的为 40 人，占专业馆员总数的 53.3%。辅助馆员参与 11 人，占辅助馆员总数的 24%。这样一种项目管理方式，锻炼了馆员队伍，提升了项目管理经验和学术研究能力。近年来，馆员学术论文发表及获奖呈逐年上升趋势。近 3 年各级各类校级以上获奖 100 余项。

馆员工作能力得到明显提升。在学科服务方面，“高校潜力学科发展分析与预测”“基于多维度科研合作网络分析的研究”等为学校领导、职能部门、有关学院提供决策参考报告。在馆舍空间环境建设方面，“南湖校区图书馆标识系统设计”“东北大学南湖校区图书馆空间改造设计大赛”“东北大学宁恩承图书馆馆舍美化”等项目，在馆舍新建及改造工作中发挥重要作用。如“宁恩承图书馆馆舍美化”项目由办公室牵头，流通部、读者服务部人员参与，办公室人员了解图书馆的空间及总体布局，流通部人员接触读者最多，两名人员有艺术设计专业背景或特长，另配备具有丰富组织协调经验的管理人员。项目内容主要包括图书馆室内景观、花卉布置、文化展示墙等系统美化方案规划设计。实施的背景是本馆浑南馆新建开馆、南湖馆旧馆改造。项目组成员紧密跟踪馆舍改造及建设进程，将实体馆舍作为研究及项目实施的对象，参与馆舍空间布局、家具配置、家具装饰等方面的专门会议，提出意见建议、实施方案，一方面为馆舍改造及建设作出专门的、具体的贡献，另一方面馆员本身也获得极大参与感、成就感。本馆获评“沈阳最美图书馆”。宁恩承图书馆列入沈阳文化艺术评价榜十大文化艺术场所榜单，为上榜的坐落在沈阳市的文化艺术场所中唯一一个高校图书馆，被读者广泛关注和赞誉。教育部“微言教育”微信公众号以“原来这些最美的高校图书馆，就在你身边”进行过报道。

4　总结与思考

实施项目制是以目的为导向，在原有管理体制基础上的改进、提升，灵活地应对了图书馆紧急性、临时性、复杂性任务，对于一个相对规模较大的组织来说，具有较强的实践价值。但是需要掌握的知识和技术也比较丰富。在实际工作中，可能面对一些难点：①做什么的问题。即立项是否契合组织目标及发展要求，实现人力、物力等资源的最大化，并有助于组织目标更好地实现。②怎么做的问题。执行过程中，与固化组织机构如何更好协调的问题。③谁来做的问题。馆员的能力水平、思想意愿具有较大差别[33]，对立项必要性的认知、项目管理的操作等技术千差万别。④实际应用等问题。借鉴项目管理理论视角审视通过项目制促进组织战略目标或者规划的实现[17]53（见图 3），应注意以下几个关键问题。

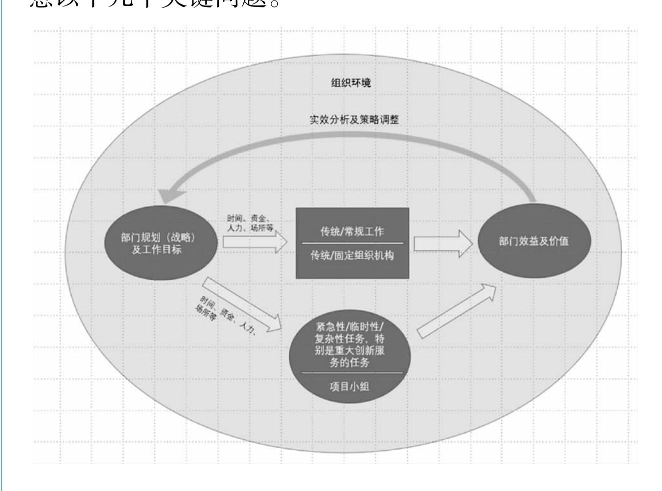


图 3　项目制目标及与常规工作的关系

（1）项目指南的引导性。图书馆在部门预算中支持服务创新立项工作，要注重紧密结合本馆目标、工作实际，确保资金的使用效率和人员立足岗位的实际效益。固定设置的部室主要负责部室分担的基本业务、日常工作，服务创新工作采取项目制来实现，既保证了日常工作的有序开展，又使整个部门应对挑战和变革的能力大大提升。让项目组合紧密围绕图书馆规划或者战略，为实现组织目标而统一协调推进，共同推动组织创新发展、长远发展[34]。在项目的内容上，要既有理论研究，又有实践探索，既要解决当下的实际问题，又要具有一定的前瞻性；在项目成果上，不唯论文，方案、手册、程序、实物等都有可能作为项目成果。

（2）项目选择的科学性。馆领导、校内外专家应对项目进行全面评价并提出指导性意见建议。在项目

立项评审过程中要统筹考虑、认真筛选、严格把关，要确保项目与本馆目标、工作实际的匹配度、覆盖面以及项目在不同年份之间的延续性、关联度；对于项目意义不大或者准备不充分的项目要进行淘汰。根据评价结果确定立项项目的优先级、匹配不同预算额度。

（3）项目执行的有序化。多个项目并行、在固化组织机构之外进行项目工作，需要馆领导的统筹支持、全程参与。图书馆第一负责人要高度重视此项工作，将项目制纳入部门总体发展之中，统筹安排时间、资金、人力、场所等资源，并识别及支持有需要、有进一步应用价值的项目继续建设、完善并推广应用；每个项目都要确定联系馆领导全程指导和协调；项目的启动、实施、验收等由馆领导全程把关；各部室主任要知晓并支持项目执行工作。另外，要开展分层次的馆员培训。馆领导、办公室人员要侧重战略管理、项目管理体系等方面的知识；项目负责人要侧重项目管理技术的学习，项目管理软件的使用、沟通方法及技巧的学习等，以获得更好的、更全面的能力支持项目的执行；项目组成员要侧重项目所需要的具体知识的学习，以很好地完成项目具体任务。如邀请校内外专家评委提出专业性的意见建议，为馆员项目实施提供宝贵借鉴；为馆员学习购买资料、搭建交流学习的平台。

（4）项目成果的实效化。实施项目制是管理手段的创新，目的是实现图书馆服务的创新、突破和改进升级。因此要始终把握实际应用这个最终目的，注重识别筛选有更广泛推广价值的成果并将其进一步地应用到实际工作。这个过程中，仅仅依靠一名馆员或者部室主任还不足够。图书馆要统筹对成果进行改进、实施、推广及使用，让馆员的智慧和劳动发挥更大的效能。在这个过程中，应注重宣传推广。依托学校主页、图书馆网站和微信公众号等平台，积极宣传推广项目成果，扩大资源和服务的知晓度和实效性；建设专题网站、微信主题栏目等，全方位推广图书馆各类资源。

（5）项目制的可持续性。项目制的实施是一个系统工程，涉及到组织的战略管理、人力资源管理、项目管理等方面的内容，应树立全面质量管理的理念，注重进行全过程的质量控制；重视闭环管理，做好项目实施验收后的检查处理，提出进一步的改进措施、调整实施方案，切实起到提升组织管理及效能的作用。要充分激发馆员的创造力，充分尊重每一位馆员自我实现的需要。馆员中蕴含着巨大的创造潜力和发展活力，有的具有图书情报专业背景，有的具有计算机、本校优势学科专业背景，有的具有丰富的管理经验。基于共同的项目将各类人员集结起来、有机融合，将可能实现优势互补、互利共赢、协同创新，共同解决图书馆面临的焦点、热点及难点问题。通过团队合作也可大大锻炼馆员全方面的能力。持续地推进项目制能够为馆员个人发展创造更多可能，也为图书馆未来的业务重组与机构改革和迎接新挑战、新发展储备大量人才，促进组织健康、可持续地发展。

致谢：感谢温暖、鲁超、张鑫、刘丹丹、汪鹤、陈艳梅、刘一伟、牟韶彬、宋丽梅、邹明慧对文中负责项目的详细介绍。

参考文献：

[1] 朱强，别立谦. 面向未来的大学图书馆业务与机构重组——以北京大学图书馆为例[J]. 大学图书馆学报，2016，34(2)：20－27.
[2] 陈进，郭晶. 一流大学图书馆建设之关键[J]. 大学图书馆学报，2018，36(5)：28－32.
[3] 陈思彤，那春光. "985"高校图书馆组织机构设置的调查与思考[J]. 图书情报工作，2018，62(4)：50－56.
[4] 周丽. "双一流"高校图书馆组织机构设置特点与启示[J]. 图书馆建设，2020(2)：1151－1158.
[5] 沈阳建筑大学图书馆. 图书馆召开2018年"建圕知行 服务创新"项目评审会[EB/OL]. [2020－05－03]. http://tsg.sjzu.edu.cn/info/1003/2963.htm.
[6] 豆书龙，叶敬忠. 项目制研究何以成为"显学"：概念辨析、性质定位与实践探索[J]. 内蒙古社会科学(汉文版)，2019，40(4)：24－35.
[7] 沈费伟，张丙宣. 项目制：社会治理创新的模式与逻辑[J]. 长白学刊，2019，35(3)：110－118.
[8] 樊佩佩. 绩效约束、制度弹性与有效治理的结构转型——以基础性权力为视角[J]. 学海，2015，26(3)：183－189.
[9] 刘永亮，王瑛. 高等教育"项目制"的运行逻辑及其"不虞效应"[J]. 黑龙江高教研究，2019，37(5)：55－59.
[10] 张逸昕，赵丽. 管理学原理[M]. 2版. 北京：清华大学出版社，2015.
[11] 俞红. 项目管理及其组织结构[J]. 商业经济与管理，2004，24(9)：29－32.
[12] 姚瑜琳. 我国商业银行组织架构改革目标模式与路径选择[J]. 金融研究，2008，51(4)：94－101.
[13] 邹晓东. 研究型大学学科组织创新研究[D]. 杭州：浙江大学，2003.
[14] 张光军，吕紫瑜，刘人境. 大科学工程组织结构评价与选择——基于弱矩阵、平衡矩阵和强矩阵组织结构的对比[J]. 科技进步与对策，2019，36(13)：11－20.
[15] 王付宇，种法雯. 室内火灾情况下应急指挥组织结构的评价与选择[J]. 安全与环境学报，2018，18(4)：1396－1402.
[16] 李菊萍. 论图书馆组织结构变革[J]. 图书情报工作，2002，47(8)：99－102.
[17] Project Management Institute. 项目管理知识体系指南(PMBOK指南)[M]. 6版. 北京：电子工业出版社，2018.
[18] DARLING E J，WHITTY S J. The Project Management Office：it's

just not what it used to be[J]. International journal of managing projects in business, 2016,9(2):282-308.
[19] CHENEY H. Administration and management: library automation systems project[J]. Library software review,1993, 12 (2): 6-21.
[20] EVANS J,BEVAN S J,HARRINGTON J. BIODOC: access versus holdings in a university library[J]. Interlending & document supply,1996,24(4):5-11.
[21] CHAMBERS S,PERROW D. Introducing project management techniques to the Robinson Library, University of Newcastle[J]. Journal of librarianship and information science,1998,30(4): 249-258.
[22] BARWICK J. Building an institutional repository at Loughborough University: some experiences[J]. Program-electronic library and information systems, 2007,41(2): 113-123.
[23] KACHOKA N,HOSKINS R. Using project management strategy to evaluate the challenges of managing a renovation project at the Chancellor College Library, University of Malawi[J]. African journal of library archives and information science,2017,27(2):189-200.
[24] 杨燕. 图书馆项目制信息服务研究[J]. 大学图书情报学刊, 2014,32(5):91-94.
[25] 赵珊珊. 基于项目制的图书馆参与高校智库建设研究——以上海对外经贸大学图书馆为例[J]. 图书馆,2019,47(3):37-40,57.
[26] 于沛,肖鹏. 图书馆营销项目的孵化与培育——以中山大学东校区图书馆为例[J]. 高校图书馆工作,2014,34(6):8-12.
[27] 中华人民共和国教育部. 教育部关于印发《普通高等学校图书馆规程》的通知[EB/OL]. [2020-01-04]. http://www.moe.gov.cn/srcsite/A08/moe_736/s3886/201601/t20160120_228487.html.
[28] 教育部高等学校图书情报工作指导委员会读者服务创新与推广工作组. 第二届全国高校图书馆服务创新案例大赛暨研讨会会议通知[EB/OL]. [2020-01-30] http://www.scal.edu.cn/zxdt/201606010811.
[29] 韦彤. 基于案例的高校图书馆服务创新分类研究[J]. 大学图书情报学刊,2015,33(4):75-79,92.
[30] 李杨. 基于品牌建设的高校图书馆阅读推广服务实践——以东北大学图书馆"'悦'读排行"、"好书时间"两大品牌为例[J]. 图书馆研究与工作,2017(12):52-55,59.
[31] 董光芹. 基于伙伴关系管理的高校图书馆文化志愿服务研究——以东北大学图书馆为例[J]. 图书馆学刊,2018,40(1):78-82.
[32] 温暖. 依托微信平台的信息素养教育研究与实践——以东北大学图书馆"微圕学堂"为例[J]. 图书馆学刊,2019,41(6):26-31.
[33] 李楠,杨玉麟,谷秀洁. 公共图书馆职能管理与项目管理并行的难点与对策——以佛山市图书馆为例[J]. 图书馆论坛,2017,37(2):62-67.
[34] 程铁信,霍吉栋,刘源张. 项目管理发展评述[J]. 管理评论,2004,16(2): 58-62.

作者贡献说明:
姜宇飞:资料收集整理,论文撰写,论文修改;
刘苹:资料收集整理。

Practice Exploration and Thinking of Promoting Service Innovation with Project System in the University Library
——Taking the Service Innovation Project of Northeastern University Library as an Example

Jiang Yufei Liu Ge
Northeastern University Library,Shenyang 110819

Abstract: [**Purpose/significance**] New formats are emerging in the field of Library and information, ushering in new opportunities for development. The traditional business organization mode relies on a single librarian and a single functional department, which can no longer better support the innovative tasks of university library and can no longer better cope with the continuous external changes and challenges. Therefore, the organizational mechanism of library needs to be changed to better play the subjective initiative and creativity of librarians. [**Method/process**] This paper explored the ways and methods of university library to adapt to new challenges and new tasks based on the principles of project management and project system, combined with the practice of Northeastern University library service innovation project. [**Result/conclusion**] The application of project system is more conducive to organize service innovation activities of university library, to mobilize the enthusiasm and creativity of librarians, and to promote the service ability of university library.

Keywords: project system　project management　service innovation　university library